



FÜHRUNG MIT UNTERNEHMENSKENNZAHLEN



Die Studien von Gläubigerschutzverbänden kommen seit vielen Jahren immer zum gleichen Ergebnis. Mehr als $\frac{3}{4}$ der Insolvenzen gehen auf interne Problemfelder, dh grobe Managementfehler (Versäumnisse, individuelle Fehler bis zur Fahrlässigkeit) zurück. Rund 40 % der Insolvenzen entstehen durch mangelnde Beobachtung der wirtschaftlichen Vorkommnisse, Fehleinschätzungen im Angebot-Nachfrage-System, Zinsen- und Kostensteigerungen sowie Umstrukturierungen.

1. WAS SOLL DER KMU-UNTERNEHMER WISSEN?

Aufbauend auf den obigen Erkenntnissen sind es zwei Gruppen von möglichen Daten für Unternehmer (aber auch für Führungskräfte).

- **Daten aus dem außerbetrieblichen Bereich**
Marktwachstum je Produktgruppe, Marktanteile der Konkurrenz, mittelfristige Zinsentwicklung, neue Technologien und Mitbewerber etc.
- **Daten aus dem innerbetrieblichen Bereich** (auf Projekt-, Bereichs- oder Unternehmensebene)
Auftragseingang, derzeitige Auslastung, Abverkaufszahlen, Umsätze je Zielgruppe, Forderungsaußenstände, Cashflow, Projekt- und Bereichsergebnisse, Rentabilitäts-, Stabilitäts- und Strukturkennzahlen, Produktivitätsmessungen etc.

Wie Sie erkennen können, sind die Gewinn- und Rentabilitätsdaten nur ein Teil der möglichen Daten. Der Gewinn ist keine Steuergröße, sondern lediglich das Resultat von Entscheidungen und der Maßstab, um die Richtigkeit dieser Entscheidungen einzuschätzen.

Die Trennung in „interne“ und „externe“ Daten hat Steuerungs-Wirkungen auf Ihr Wachstum. Denn wer nachhaltig wachsen will, hat zwei zentrale Hürden zu überwinden.

- **externe Hürde**

Zum einen laufend zu überprüfen und zu erkennen, wo ein latenter Bedarf an Produkten und Dienstleistungen besteht, der bislang nicht bedient wird. Zum anderen zu analysieren, welcher Nutzen von Ihren Produkten erwartet wird und wie dieser Nutzen laufend verbessert werden kann. Dazu bedarf es Zielgruppen zu beobachten, heutige und zukünftige Kundenbedürfnisse zu ermitteln und zu bewerten, Distributionswege zu definieren und das Verhalten von Mitbewerbern zu beobachten und zu interpretieren.

- **interne Hürde**

Oftmals sind die Wachstumsgrenzen nicht von außen vorgegeben, sondern innere Barrieren. Sie können nicht schneller wachsen, als Sie die Fähigkeit besitzen, neue echt tolle Mitarbeiter für das Wachstum zu integrieren. Es sind somit auch die eigenen Grenzen in diesem Bereich (organisatorisch) zu durchbrechen.

Der nächste Schritt der Unternehmenssteuerung ist, diese Daten miteinander zu verknüpfen, um geschäftsrelevante Informationen zu generieren. Anschließend sind diese Informationen zu diskutieren. Controllingergebnisse, die nicht besprochen werden, sind nicht der Rede wert. Erst durch die Auseinandersetzung zB in einer Führungskräfterunde entsteht daraus wirklich „Wissen“.

Tipp: Wenn Sie bereits regelmäßige Besprechungen zur Lage des Unternehmens führen, dürfen die außerbetrieblichen Informationen (neue Mitbewerber/Technologien, Markttrends etc) nicht fehlen. Nehmen Sie diese als Punkt auf die Agenda und fordern Sie Informationen von Ihren Führungskräften dazu ein. Das gleiche gilt für Controlling-Berichte.

Oft fehlen qualitative Informationen zur Erklärung des internen Zahlenwerks. Man wundert sich jedoch meist, wie viele Daten ohnedies im Unternehmen vorhanden sind und nur durch gezielte Aufbereitung für das operative Controlling und die Strategieentwicklung eine neue und bessere Aussagekraft erlangen!

2. WELCHE UNTERNEHMERISCHEN ENTSCHEIDUNGEN KÖNNEN AUFGRUND VON CONTROLLINGINFORMATIONEN GETROFFEN WERDEN?

Richtige Entscheidungen benötigen die richtigen Informationen. Jedoch glaubt **nur jede zehnte Führungskraft**, die notwendigen Informationen für kritische Geschäfts-Entscheidungen zu haben. Entscheidungen zu treffen ist jedoch nicht Aufgabe des Controllers (er ist bloß der Navigator), Entscheidungen müssen die Führungskräfte (=Piloten) treffen.

Controllinginformationen liefern Grundlagen für

- strategische Entscheidungen („die richtigen Dinge tun“) und für
- operative Entscheidungen („die Dinge richtig tun“).

Der erste Punkt hilft Ihnen dabei Ihren Fokus zu finden und sich nicht zu verzetteln.

Die möglichen Entscheidungen sind vielfältig, aber in der Praxis zum Teil nicht alleine dem Thema Controlling zugeordnet. Vor allem die Themen Innovation, Marketing und Führung sind es, die Steuerung erst möglich machen. Im Grunde sind es die folgenden Gruppen von Entscheidungen, bei denen Ihr Controlling klare und aktuelle Informationen bieten sollte.

Marketing- und Verkaufsentscheidungen

- Preisfindung (Mindestverkaufspreise, Kalkulationsgrundlagen etc)
- Break-even-Umsätze (Welche Menge muss ich erzielen, um meine Kosten abzudecken?)
- Erfolgversprechendste Zielgruppe (Mit welchen Kundengruppen, in welchen Regionen verdienen wir am besten?)
- Sortimentsentscheidungen (Sind derzeitige Leistungen zu eliminieren?)
- Marketingcontrolling (Welchen Nutzen schaffen unsere Marketingaktionen und unsere Vertriebswege?)

Innovationsentscheidungen

- Produktneueinführungen (Welche neuen Lösungen werden benötigt? Sind die Entwicklungsprojekte auf Kurs oder sind manche einzustellen?)
- Verbesserungen (Haben wir es geschafft unsere Produkte besser und günstiger zu fertigen?)

Führungsentscheidungen/Personalentscheidungen

- Führungskräftebeurteilung
- Qualifikation (In welche Fähigkeiten müssen wir investieren? Welche Arbeitskräfte müssen wir anlocken?)
- Personalplanung (Können wir Personal einstellen oder sind wir zum Gegenteil gezwungen?)
- Managementinnovation

Ressourcen- und Produktivitätsentscheidungen

- Investitionen verabschieden (Welcher Mitteleinsatz bringt die höchsten Rückflüsse)
- Kapazitäten und notwendige Partnerschaften festlegen bzw auf den Prüfstand stellen.
- Finanzierung sichern (Sind Verhandlungen mit der Bank zu führen?)
- Prozessoptimierung (Welche Prozesse müssen verbessert werden?)

Wenn wir unser „econtis informiert“ noch an eine andere e-mail-Adresse senden sollen, klicken Sie bitte [bestellen](#). Sollten Sie kein „econtis informiert“ mehr erhalten wollen, klicken Sie bitte [abmelden](#).

Diese Information wird dem Nutzer freigiebig zur eigenen Information zur Verfügung gestellt. Aufgrund der gebotenen Knappheit kann diese Information eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. econtis übernimmt bei Verwendung der hier angeführten Informationen keine Haftung für Schäden, welcher Art auch immer. econtis übernimmt insbesondere keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts. Quelle: dbv-Verlag, 8010 Graz, Geidorfgürtel 24, Klientenmagazin 02/2022

Medieninhaber und Herausgeber: **econtis** treuhand gmbh wirtschaftsprüfungs- und steuerberatungsgesellschaft, 4048 Linz-Puchenu, Karl-Leitl-Straße 1